



杰出董事长，卓越董事会 ——金融机构兴旺与衰 败的关键



《麦肯锡中国银行业 CEO 季刊》2019 年夏季刊《杰出董事长，卓越董事会——金融机构兴旺与衰败的关键》正式发布。本刊梳理了国内外经济局势快速变化下董事会面临的诸多挑战，确定了处在金融供给侧改革大潮中董事会的新角色和工作重点，讨论了董事会治理的一般原则和关键问题，分享了提升董事会运作效率的一系列洞见，辅之以企业资深董事的深度访谈，深入剖析了杰出董事长的关注重点及制胜策略。

回望过去 10 年，中国金融业的发展历经七步曲，由起步期走向高速发展期。2019 年是金融供给侧改革的元年。在新的金融大环境下，五大变革浪潮席卷而来：宏观经济转型，全球贸易摩擦升级；银行不良风险日益突出，不良贷款余额和比率双升；银行业监管及合规要求收紧，违规处罚力度加大；互联网跨界竞争加剧，科技创新及数字化转型提速；以客户为中心的概念深入人心，数字化营销亟待加强。

麦肯锡全球资深董事合伙人、麦肯锡中国区金融机构咨询业务负责人曲向军介绍：“未来三到五年是中国银行业进入高质量发展和可持续发展的关键时期，是银行发展好坏的分水岭。同质化、以规模为导向的跑马圈地模式难以为继；以客户为中心、依托技术的高效价值创造转型刻不容缓。中国银行业将进入‘以客户为中心’、‘价值驱动’、‘精细化和专业化管理’、‘风险与合规创造价值’、‘规模化创新’、‘能力建设’的高质量发展新战场。银行业应回归本源，提升管理。”

在协助全球各类金融机构转型创新的过程中，麦肯锡观察到，董事长

与董事会对于金融机构的兴旺和衰败发挥着关键作用。杰出董事长领导的卓越董事会可大大提升企业业绩和员工满意度: ROE 两倍行业均值, ROA 三倍行业均值, 营运效率大幅提升; NPS 业界领先; 员工满意度超过 90%。

然而目前, 大多数董事会的实际效能远未能适应市场变革浪潮的要求。

麦肯锡全球董事合伙人周宁人表示: “在长期服务国内外各大银行的过程中, 我们观察到, 处在改革大潮中的中国银行业董事会面临的挑战主要体现在董事会未完全发挥其在新时代下的战略价值、治理结构不清晰导致董事会和管理层分工不够明确、战略拟定及决策效率低、战略落地执行能力不足、高管继任计划缺位、董事会对高管层的考核不能适应转型与创新的需求等多个方面。在外部市场环境日益严峻的情况下, 为了满足企业自身发展需求, 董事会需要不断革新治理机制、提高董事会效能。”

金融供给侧改革浪潮下的董事会六大新角色

面对变革浪潮下的新挑战与新机遇, 一个富有前瞻性的卓越董事会, 除了应承担确定公司战略、选拔高管继任、制定薪酬计划、确保监管合规这四大传统角色外, 还应承担起部署科技及数字化战略、助力转型、管理危机与风险、推动并购、确定数字化未来营销战略及采用“积极投资者”思维这六大新角色。

四大举措打造富价值的董事会, 释放董事会价值创造潜力

针对中国银行业如何提高董事会效能, 让董事长发挥更大价值, 麦肯

锡提炼出四大举措。实践经验表明，只有四大举措都充分落地且共同发挥作用，才能帮助银行在变革浪潮中激流勇进。

第一，完成董事会新角色转变：在董事会议程中引入六大新角色，并根据 6 个新角色提出的新要求，有针对性地安排和落实新的工作重点。

第二，全面提升董事会治理：不断完善董事会架构，关注董事会成员构成的专业性、多元性和代表性；在核心事项上投入优质时间，平衡传统董事会事项和新增的前瞻性活动；加强和管理层、尤其是 CEO 的积极高效协作，化战略为行动；优化董事的薪酬结构，采用股票激励组合将董事的财务激励机制与公司的长期绩效紧密捆绑。

第三，充分发挥董事会的战略价值：战略应是董事会倾注时间最多的事项，约占总时间投入的 1/3。董事会应和高管团队一起定期重新审视公司愿景，监督高管团队创建管理流程并确保战略管理与财务规划过程联动。

第四，董事长完成自身的转变，并且推动董事会和管理层的行为转变：董事长应主动学习领先企业杰出董事长的最佳实践经验，身体力行、坚定

不致地推动创新型创新的落地，强化管理层的言教深入执行，加强决策

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33726

